

# **CORPORATE GOVERNANCE E d.lgs. 231/2001. L'INTERAZIONE DEI SISTEMI DI CONTROLLO NELL'ESPERIENZA DI CHL S.p.A.**

*Dr. Lucio G. Insinga*, Direttore Affari Societari e Legali - Internal Auditor

## **1. Premessa introduttiva**

Scopo del presente articolo è quello di offrire al lettore una concreta testimonianza dell'esperienza maturata da CHL S.p.A. nell'elaborazione del sistema di controllo previsto dal d.lgs. 231/2001, nonché delle riflessioni che hanno portato il *Project Team* a prevedere, in luogo di un'implementazione e autonomo funzionamento del suddetto sistema (cogente), una sua piena interazione con il precedente sistema di controllo, adottato volontariamente da CHL nel 2000, in aderenza a quanto previsto dal Codice di Autodisciplina delle Società Quotate, emanato dal Comitato per la *Corporate Governance* delle Società Quotate.

Il testo, dopo aver sinteticamente delineato il profilo della società, descrive le tappe societarie più importanti che hanno segnato il percorso di CHL, da società familiare a società quotata.

Si è ritenuto altresì utile portare a conoscenza del lettore, seppur succintamente, gli eventi esterni ed interni che hanno giocato un ruolo importante sull'attualità e sulla capacità del Modello di controllo di riflettere la reale situazione gestionale della società. E' noto, infatti, che il sistema di controllo deve essere sempre aggiornato ed in grado di interpretare la concreta situazione operativa dell'ente. Infine, si descrivono le finalità del sistema di controllo previsto dalla *Corporate Governance* e del sistema previsto dal d.lgs. 231/2001 e la scelta effettuata da CHL di creare un unico Modello integrato atto a soddisfare le diverse esigenze dei due sistemi suddetti.

Ci auguriamo che dalla presente testimonianza possa emergere, quale valore aggiunto, soprattutto lo stimolo, per le aziende che non vi hanno ancora provveduto, ad adeguarsi alla suddetta norma.

## **2. CHL S.p.A.**

CHL ha un *model business* che la pone fra le più importanti realtà di *e-commerce* esistenti in Italia e in Europa.

Sin dalla nascita, CHL si può considerare una *Internet Oriented Company*; nei primi anni di sviluppo si è avvalsa della tecnologia *BBS (Bulletin Board System)*, per la gestione delle proprie attività; una tecnologia antesignana di *Internet* e della posta

elettronica, un sistema telematico che consentiva all'utente di accedere tramite *modem* alla banca dati di CHL, consultarne il listino ed effettuare i relativi ordini. Si trattava di una forma embrionale di commercio elettronico che sin da subito ha conseguito un notevole successo.

Nel 1995 CHL intuisce le potenzialità della rete e realizza [www.chl.it](http://www.chl.it), il primo sito di commercio elettronico in Italia basato su una piattaforma tecnologica proprietaria.

Nel 1999, il Gruppo CHL (all'epoca costituito da una *holding* e da tre società operative) registra l'interesse di investitori istituzionali fra i più importanti in Europa, uno dei quali, entra nella compagine societaria della *holding*.

Nel 2000, CHL quota le proprie azioni nel Mercato Italiano, nel segmento azionario denominato Nuovo Mercato e delibera la fusione per incorporazione delle tre controllate.

Dal 2002, la società è soggetta ad una completa ristrutturazione aziendale. L'operazione straordinaria che - svoltasi in più fasi - consente oggi a CHL di detenere il controllo di un'altra azienda, porta di fatto ad un ricambio degli azionisti di riferimento e dei vertici aziendali (2003).

Nei primi mesi del 2006, a distanza di sette anni dall'ingresso del primo investitore istituzionale nel capitale sociale di CHL, un fondo d'investimento statunitense ha scelto CHL come società quotata italiana *target* per promuovere il proprio ingresso nel mercato azionario italiano.

In merito al processo di adozione del sistema di controllo previsto dal d.lgs. 231/2001, le cui fasi d'implementazione sono descritte nei paragrafi successivi, l'esperienza maturata e testè descritta dimostra che detto Modello può trovare applicazione anche in società di modeste dimensioni. CHL, infatti, pur essendo una società con strumenti quotati sul mercato azionario italiano, ha una struttura organizzativa la cui dimensione è largamente riconducibile alla piccola/media impresa italiana.

Inoltre, preme sottolineare, ad avviso di chi scrive, l'esistenza di una correlazione diretta fra il clima aziendale nel quale matura la decisione di conformarsi ad una disposizione di legge e i risultati che il gruppo di lavoro, all'uopo preposto, potrà raggiungere.

E' noto, infatti, che una migliore ed agevole applicazione del sistema di controllo previsto dal d.lgs. 231/2001, ed in generale delle attività di *audit*, si riscontrano soprattutto in quelle società (quotate e non) nelle quali è già presente o è radicata una "cultura del controllo". In tal senso, CHL ha potuto beneficiare di questo "avviamento" il cui valore si è ulteriormente apprezzato, in quanto il vertice aziendale ha accettato le sollecitazioni della Direzione Legale a conformarsi al dettato normativo, fornendo la propria disponibilità a condividere valori, comportamenti e procedure.

Ciò, ha certamente agevolato e stimolato tutto il personale dipendente a prestare un atteggiamento proattivo e collaborativo ed ha consentito di vivere l'intero processo di adeguamento, non soltanto come un adempimento, apparentemente invasivo, dell'autonomia lavorativa del singolo, bensì come un momento di crescita professionale e condivisione delle eventuali problematiche o delle eccessive esposizioni a potenziali e astratti rischi di commissioni di fatti/reati.

### **3. Quotazione di CHL S.p.A.. Il sistema di controllo previsto dalla *Corporate Governance***

CHL, contestualmente al processo di quotazione, aderisce volontariamente al Codice di Autodisciplina delle Società Quotate e costituisce il Comitato per il Controllo Interno. L'incarico di preposto per il controllo interno viene attribuito ad un soggetto esterno.

L'esperienza dell'*audit in outsourcing* si esaurisce con la nomina di un *Internal Auditor*, avvenuta nel 2001. A distanza di circa cinque anni, la società conferma la validità dell'esperienza con la gestione esclusivamente interna dei controlli.

Nel corso dell'anno 2001 (anno di entrata in vigore del d.lgs. 231), il precedente sistema di controllo prevalentemente di natura gestionale si è evoluto fortemente sotto la supervisione del Comitato per il Controllo Interno e dell'*Internal Auditor*.

La cultura del controllo supera il limitato recinto gestionale e pone l'*Internal Auditor* quale diretto interlocutore degli organi interni (*manager* e Comitato per il Controllo Interno) ed esterni (collegio sindacale, società di revisione) e, in un particolare periodo, anche di interlocutori operativi (gestori dei servizi in *outsourcing*). Infatti, il *model business* di CHL vede in quel momento una completa esternalizzazione di tutti i servizi. Logistica, assemblaggio *pc* su misura, *call center*, assistenza *post* vendita: sono tutti appaltati a società terze. CHL intende mantenere la propria vocazione *Internet* e concentra i propri sforzi su come far crescere e sviluppare la *community*, sofisticando e arricchendo la piattaforma informatica che ancora oggi rappresenta il vero *asset* strategico della società.

L'*Internal Auditor* si trova quindi a diretto confronto con tutti i suddetti soggetti, al fine di verificare se le modalità operative e lo svolgimento dei servizi comportano rischi non valutati o sotto stimati per CHL.

Non si può omettere il fatto che l'*Internal Auditor*, per larga parte del suo mandato, ricopre anche la carica di consigliere di amministrazione di CHL. In virtù di questa posizione privilegiata, egli può agire "ad ombrello" su tutte le attività aziendali, grazie ad un mandato fin troppo ampio. D'altra parte, se il coinvolgimento diretto di un esponente del vertice aziendale può favorire il processo di formazione del sistema di controllo interno, è indubbio che questo *modus operandi* trova una sua logicità in una struttura organizzativa che ancorché di gruppo societario non è particolarmente articolata.

### **4. Il clima nel quale matura la decisione di adottare il sistema previsto dal d.lgs. 231**

Come già descritto nella parte introduttiva, si ritiene interessante descrivere il clima nel quale è maturato il processo di adeguamento al d.lgs. 231/2001, nella consapevolezza che un lavoro di così ampio respiro non è avulso dalla realtà societaria e dal contesto interno ed esterno.

CHL nel 2001, come molti altri operatori economici, ha registrato una contrazione del proprio volume d'affari, aggravata dai noti fenomeni di terrorismo internazionale.

Pur operando in un mercato domestico, la generale preoccupazione per la possibile mutazione degli equilibri internazionali e la conseguente minore domanda di prodotti a contenuto tecnologico, in breve, hanno evidenziato una struttura

organizzativa, *post* quotazione, disegnata per gestire una crescita che - secondo autorevoli stime indipendenti - è risultata essere assai inferiore alla medesima crescita, figlia di quelle precedenti ottimistiche stime che hanno alimentato la cd. *bolla speculativa* e i relativi processi di quotazione degli anni 1999 e 2000.

E' innegabile, altresì, che gli eventi in precedenza descritti hanno per certi versi rallentato l'applicazione del Modello di controllo previsto dal d.lgs. 231. Questi ultimi infatti hanno comportato una modificazione dei poteri e delle deleghe dei *manager* e, non in ultimo, del loro numero, il quale più volte è stato soggetto a variazioni. Da ciò, ne è derivata una repentina modificazione del numero dei soggetti apicali e subordinati a questi ultimi.

Le attività ora di accorpamento, ora di divisione di talune direzioni hanno generato, ai fini della creazione del Modello, la necessità di continue modifiche, le quali gioco forza, pur censendo regolarmente le varie fasi della riorganizzazione aziendale, hanno avuto un corto respiro.

Nel 2002, il *board* della società ha ritenuto di perseguire attività straordinarie legate ad un rafforzamento della struttura attraverso un'operazione di integrazione industriale. L'attività di ricerca, dopo l'attenta analisi di diverse candidature, ha portato alla scelta di concretizzare un'operazione, avente ad oggetto l'acquisizione di una società operante nella distribuzione di prodotti informatici. L'operazione, che è iniziata nel 2003, si è definitivamente conclusa dopo due anni. Per CHL ciò ha significato un ricambio dapprima degli azionisti di riferimento e successivamente del consiglio di amministrazione. La *policy* del controllo, anche dopo il cambio del vertice, è rimasta invariata. L'OdV è concentrato nel Comitato per il Controllo Interno, mentre la modalità della gestione dei controlli resta di competenza dell'*Internal Auditor*.

## **5. Valutazioni inerenti l'opportunità di interazione fra il sistema di controllo previsto dalla *Corporate Governance* e quello previsto dal d.lgs. 231/2001.**

La pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale n. 140 del 19 giugno 2001 del d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231, "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica", ha posto, fin dai primi giorni, molti interrogativi in CHL sull'opportunità di creare un sistema di controllo precipuo ed atto a soddisfare le esigenze normative oppure di elevare il livello di sofisticazione delle procedure esistenti al fine di rendere le stesse idonee a soddisfare anche le esigenze del decreto succitato.

Come descritto precedentemente, il *modus operandi* adottato da CHL risente della specifica situazione societaria, ossia del fatto che, da un lato, la società (o l'ente ai fini del d.lgs. 231), dalla quotazione delle proprie azioni, assolve gli adempimenti formali, sostanziali, informativi e pubblicitari della grande impresa; dall'altro lato, la struttura estremamente semplificata ha sovente posto, e pone costantemente, delle evidenti questioni sull'economicità della ridondanza di organi di controllo e procedure atti a soddisfare ora esigenze di tipo informativo, gestionali e di rischio, tipiche di un sistema gestionale e strategico previsto dalla *Corporate Governance*, ora esigenze come la capacità di prevenire la commissione di reati, tipica invece del sistema previsto dal d.lgs. 231, l'assenza del quale può generare delle conseguenze - anche gravi - per lo svolgimento futuro dell'attività sociale.

Ciò posto, la società ha ritenuto di poter coniugare le diverse esigenze dei due sistemi di controllo elaborando un unico sistema.

Per perseguire questo obiettivo CHL non si è potuta certamente esimere dal “fare” quelle attività prodromiche atte ad elaborare le specifiche valutazioni previste dal d.lgs. 231/2001 e che sono concretamente descritte nel successivo par. 6.

Il sistema di controllo pensato e realizzato fin dalla sua applicazione, in definitiva, assolve alle seguenti funzioni:

- misura l'efficacia e l'efficienza, in termini di obiettivi qualitativi e quantitativi definiti dal vertice aziendale ed oggetto di misurazione;
- misura l'attendibilità del sistema informativo, quale capacità dello stesso di produrre elaborazioni e dati puntuali, tempestivi e affidabili;
- misura la conformità dell'attività alle leggi e ai regolamenti;
- censisce tutte le variazioni organizzative (organigramma, poteri e deleghe, autonomie di spesa);
- misura le variazioni intervenute nei processi di spesa; dal preventivo, all'ordine, al pagamento, ivi inclusa la modalità, nonché l'impatto economico che le autorizzazioni di spesa hanno sui singoli centri di costo oggetto di misurazione.

## **6. Modalità operative e procedurali del sistema di controllo ex d.lgs. 231/2001**

Per conformarsi al dettato normativo previsto dal d.lgs. 231/2001, la Direzione Legale della società ha creato un primo evento formativo riservato ai soli *manager*, ai quali sono stati illustrati gli obiettivi, le opportunità e i vincoli dell'attività di adeguamento.

Ha elaborato un questionario che ha provveduto a somministrare a tutti i dipendenti individuati quali soggetti subordinati. A questi ultimi soggetti è stato espressamente richiesto di descrivere nel questionario lo svolgimento concreto delle attività individuate come sensibili.

Un controllo incrociato fra le attività svolte dai dipendenti individuati, quali soggetti apicali e subordinati, e la declaratoria del Contratto Collettivo Nazionale applicato dalla società ha consentito di accertare la corretta correlazione fra le responsabilità e le autonomie “contrattuali” e le responsabilità e le autonomie “operative” del singolo interessato. Si rammenta, infatti, che ai fini del d.lgs. 231/2001 è apicale non soltanto colui il quale si trova al vertice o è il gestore di un'attività, ma anche colui il quale svolge concretamente attività o gestisce relazioni che lo pongono direttamente a conoscenza di informazioni sensibili o privilegiate.

Laddove necessario, è stata effettuata, in un secondo tempo, un'intervista mirata con taluni dipendenti, con la contestuale rilevazione e acquisizione di copia di alcuni documenti di lavoro.

Una mappatura completa delle attività aziendali e degli adempimenti associati al tipo di reato previsto dal decreto legislativo più volte citato ha consentito la misurazione dell'esposizione al rischio e la potenziale commissione al rischio di commissione di un dato reato.

E' stato elaborato il codice etico ed è stata estesa la formazione a tutto il personale dipendente, col precipuo fine di condividere gli obiettivi del codice, i comportamenti conseguenti ed informare tutti sulle modalità di irrogazione delle eventuali sanzioni.

In definitiva, la concreta esperienza vissuta da CHL porta alle seguenti conclusioni.

Il Modello di controllo è adottabile da società di piccola e media dimensione. Il caso qui esposto, dimostra che anche la società quotata le cui dimensioni aziendali non giustificano più orraggi di controllo e/o autonome procedure può, nel rispetto del decreto legislativo, avere un unico sistema, purché esso sia anche in grado di prevenire la commissione di quei reati espressamente previsti dal decreto suddetto.

In CHL è stata privilegiata tale scelta e, come abbiamo visto, pur avendo un'origine normativa e temporale diversa, i due sistemi hanno interagito al punto di integrarsi e strutturarsi per soddisfare le diverse esigenze e le precue finalità delle norme a cui si ispirano.

Un elemento costante in tutti i vari passaggi societari in precedenza commentati è stata la volontà del *board* della società di concentrare nel Comitato per il Controllo Interno, l'Organo di Vigilanza (OdV) e nella figura dell'*Internal Auditor* il "braccio operativo" del Comitato per il Controllo Interno.

Pur nel clima generale nel quale è iniziato il processo di adeguamento al dettato del d.lgs. 231/2001, si può considerare estremamente positiva l'esperienza di aver operato nei confronti di una struttura organizzativa mutevole, provata da condizioni esterne e di mercato. Ciò è stato possibile mediante l'applicazione metodica di principi equilibrati, condivisi, partecipati e non invasivi o oppressivi dell'altrui libertà o autonomia gestionale.

Dal punto di vista organizzativo, inoltre, si è constatato che il *project team*, oltre ad un'attenta disamina del *core business* della società, deve essere opportunamente e costantemente informato dal vertice aziendale sugli obiettivi futuri che la società intende perseguire. Ad esempio, conoscere per tempo che la società intende intensificare i rapporti commerciali con la Pubblica Amministrazione, può facilitare, se non anticipare, l'elaborazione di specifiche procedure e misure preventive o rafforzare i controlli esistenti.

## 7. Conclusioni

A conclusione della presente testimonianza, si desidera richiamare l'attenzione sull'ordinanza (n. 30382 del 20.09.2004), con la quale il G.I.P. del Tribunale di Milano ha ritenuto inidoneo il Modello Organizzativo di una società rilevando che non è previsto e disciplinato un obbligo per i dipendenti, i direttori, gli amministratori della società di riferire all'OdV notizie rilevanti e relative alla vita dell'ente, a violazione del Modello o alla consumazione di reati.

Pur condividendo l'impostazione dell'ordinanza circa l'assenza specifica di un "obbligo", è tuttavia opportuno che le società garantiscano dei canali privilegiati fra i dipendenti e l'OdV o l'*Internal Auditor*, dietro garanzia dell'anonimato di colui il quale nell'ambito della propria attività lavorativa ritenga di segnalare comportamenti sospetti all'OdV o all'*Internal Auditor*. E' pacifico in ogni caso che l'efficace funzionamento del sistema di controllo non può dipendere da un atto autonomo e spontaneo.

Semmai, un quesito che forse rimarrà ancora irrisolto per qualche tempo è quello relativo alla capacità contrattuale dell'OdV di approvare autonomamente o far approvare dal cda misure e sanzioni a carico di consiglieri per l'adozione di comportamenti (o deroghe non autorizzate) alle norme contenute nel Modello. Ad

esempio il riscontro della mancanza di una delle due firme autorizzative congiunte per taluni pagamenti oppure, nei casi più gravi, in ipotesi in cui vi sia l'apertura di un procedimento personale per la commissione di un determinato reato.

La giurisprudenza disponibile in materia è prevalentemente costituita da casi nei quali a commettere reati sono stati, nelle micro e medie imprese, i legali rappresentanti di società (sovente anche fra i maggiori azionisti dell'ente), ossia coloro i quali sono delegati dall'assemblea (in gran parte dei casi, rappresentata sempre dai medesimi soggetti) a raggiungere gli obiettivi aziendali nel rispetto di tutta la normativa vigente. Chi controlla costoro?

E' quindi auspicabile, a parere di chi scrive, che i soggetti ai vertici delle aziende (imprenditori e/o *top manager*) forse non sono pienamente consapevoli del grado di responsabilità sociale che assumono nella quotidianità lavorativa. Se i vertici aziendali, oltre a promuovere iniziative volte a creare modelli e procedure, sono innanzitutto in grado di trasmettere all'interno e all'esterno comportamenti eticamente corretti e portatori di interessi economici sani, forse, non sarebbe necessario ricorrere a Modelli di controllo, procedure e protocolli.